Ontario
SuperBuild

PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS

Case Studies

Ontario SuperBuild Corporation
August 2001

103-02924/

PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS

Case Studies

General enquiries regarding
Public-Private Partnerships: Case Studies
should be directed to:

Ontario SuperBuild Corporation
Ministry of Finance
Frost Building South, 6th Floor
7 Queen's Park Crescent
Toronto, Ontario M7A 1Y7

Telephone: 416-325-0424
Fax: 416-325-8440
E-mail: info@SuperBuild.gov.on.ca

For electronic copies of this document, visit our Web site at
www.SuperBuild.gov.on.ca

© Queen's Printer for Ontario, 2001
ISBN 0-7794-1824-7

Le document
Partenariats entre les secteurs public et privé : Études de cas
est disponible en français.

Case studies supplied in this booklet have been provided by external sources or other ministries of the Province of Ontario and are for illustrative purposes only. Ontario SuperBuild Corporation is not responsible for the accuracy, reliability or currency of the information contained in the case studies supplied by external sources. Ontario SuperBuild Corporation does not accept liability with respect to errors, omissions or the timeliness of the information contained in the case studies.

Table of Contents

Capital Works 1

Cornwall Electric 5

Sudbury District Energy Corporation 8

The Vaughan Sports Centre 10

Region of Waterloo Landfill-Gas Power Plant 13

Capital Works

Fresh ideas to help public infrastructure construction

Once upon a time, municipalities used a relatively straightforward model for capital construction. Build it—whatever "it" was—with money from current revenue, or occasionally through long-term debt financing; staff it with municipal employees; and run it as a department—sometimes as a semi-independent *agency*—of the municipal government. If the revenue it generates is less than operating costs, cover the deficit from current revenue too. *Profit* or *loss* had no meaning in this context, and the cost of facilities sometimes outweighed their value, so this wasn't the most efficient way to operate. But it was certainly easy to understand.

But the times, as Bob Dylan used to remind us, "they are a-changin'." Few municipalities can follow this model now: the other claims on current revenues are too large; the demand for more—and more expensive—capital projects is too great; and the patience of taxpayers waiting for the services only capital spending can deliver is becoming too strained. The demand for public infrastructure has outstripped the ability of current revenues to pay for them, and municipal leaders are stuck with the unenviable task of explaining that fact to their communities, unless they can find a better way to do things.

The better way is public-private partnerships.

If there is such a thing as an idea whose time has come, public-private partnerships, or P3s, could stand as a shining example.

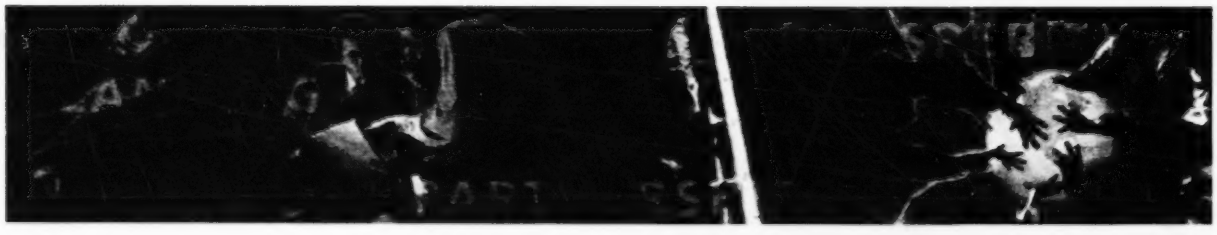
The fundamental principles are simple: governments and private-sector companies go into partnership to provide facilities—and sometimes services—in a better, more efficient and more cost-effective way, using the particular qualities and strengths that each player can bring to the table.

Specific examples of how this works can be found in the following pages. A typical approach might combine municipal land and access to low-cost, long-term credit with private-sector expertise in the design and operation of a particular type of facility. The outcome, typically, allows the municipality to provide better service with lower initial cost and lower operating costs, while the private-sector partner gets a guaranteed revenue flow and a predictable level of profit—a classic case of mutual benefit.

The benefits of public-private partnerships

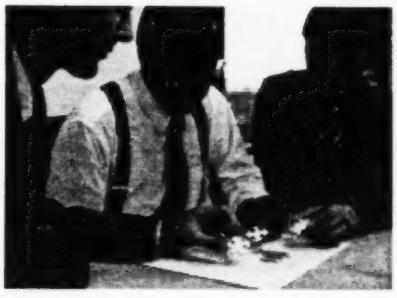
For municipal decision-makers, the clearest benefit of public-private partnerships is that they let you do more, with fewer municipal resources, and do it sooner. As the examples on the following pages demonstrate, P3s allow municipalities to leverage their assets in ways that provide better facilities in a shorter time than the traditional approach.

For taxpayers, the benefits amount to a bigger bang for the buck: P3s done right—and they have to be done right—offer better services faster, but they also free up financial resources than can be used for other needed community benefits.

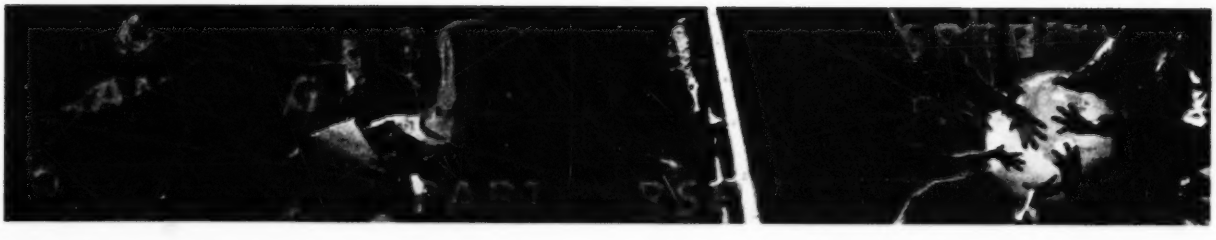


Specifically, properly organized P3s:

- Result in better financial discipline, by subjecting proposals to a business planning process. Municipalities also gain access to financial expertise they may not have in-house.
- Result in better-designed public infrastructure, by utilizing private-sector expertise gained in endeavours in which good design is a key determinant of success.
- Improve operations management by removing the inherent conflict that exists through the combined responsibilities of ownership and regulation.



The objective, of course, is to maximize benefits and services to the public by using the infrastructure we build with greater efficiency, and by ensuring that every dollar invested in infrastructure creates greater economic returns. To do this, all levels of government must work more cooperatively and strategically to deliver infrastructure in the most timely and cost-effective manner, and the private sector must take on a major role in delivering, managing and financing public infrastructure in Ontario.



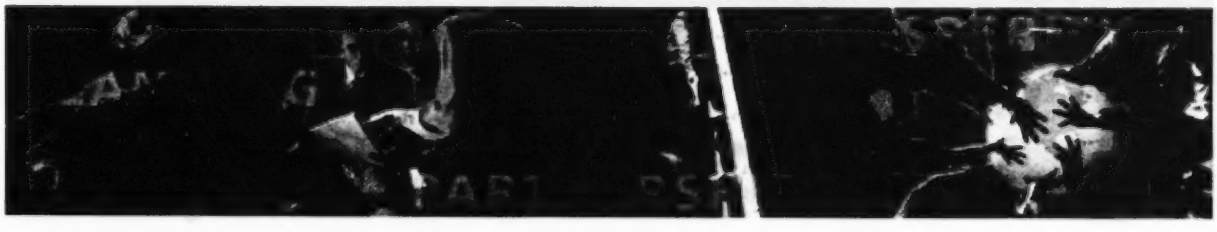
How much infrastructure we have ...

- Ontario's total stock of infrastructure is worth **$210 billion**, according to the 2001 Ontario Budget.
- Ontario's contribution toward capital investments in public infrastructure, particularly transportation, health and education, was **$7.7 billion** over the last two years.
- **50 per cent** of Ontario's total infrastructure is owned by private companies, particularly utilities regulated by federal or provincial governments.
- **$88 billion** of infrastructure stock is owned by the provincial government, municipalities, and health and education sectors.
- **55 per cent** of Ontario's infrastructure consists of roads, water and sewer lines; buildings account for another 35 per cent; and machinery and equipment 10 per cent.
- **5.6 per cent** of Ontario's infrastructure stock is owned by the federal government.

... and why we will need more

We keep on growing. And we keep growing older. In the next 25 years:

- 15.4 million people will live in Ontario, 71 per cent of them in the Greater Toronto Area and surrounding regions, compared with 66 per cent today.
- One in every five residents of the province will be a senior requiring additional health care services, and the median age of our population will be 41 years, compared with 35 years in 1996.



PRIVATIZING A MUNICIPAL ASSET RENDERS THE CITY DEBT-FREE

Cornwall Electric

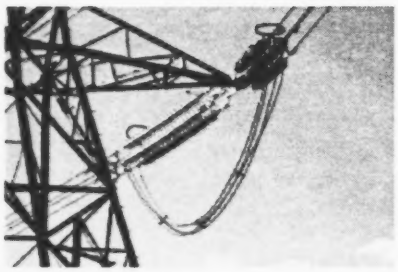
Background

In the summer of 1998 the City of Cornwall sold the municipal electricity utility, Cornwall Electric, and its wholly owned subsidiary, Cornwall District Heating Ltd. to Enbridge Inc. for $68 million. It was the first such transfer in Ontario of a municipally owned utility to a private corporation, and it made Cornwall one of the few debt-free municipalities in the province.

As part of the sale the City and Enbridge entered into an extensive franchise agreement. Enbridge operates the utility as a private corporation. Enbridge must provide electrical service to anyone who wants it within Cornwall, and cannot sell or transfer the franchise without City approval. Rate increases are tied to costs. An incentive mechanism encourages Enbridge to keep rates at least 3 per cent below those in other municipalities in Eastern Ontario. The City has the option of charging Enbridge a franchise fee in the future, but those costs can be passed along to its customers.

The City also signed a 15-year contract to buy power for municipal street lights, traffic signals and municipal buildings using the same rate structure as other customers, and a five-year contract for operation and maintenance of municipal street and traffic lights worth $275,000 a year, with 2 per cent annual increases.

All existing employees of the municipally owned utility were transferred to the new entity with the equivalent pensions, benefits and wages, and no change to the collective agreement. The pension plan continues to be administered by Ontario Municipal Employee Retirement System (OMERS). Two local residents have been added to the board of the new Cornwall Electric.



Benefits

- **Cash infusion for the municipality.** The $68-million sale price was sufficient to make Cornwall debt-free, reducing or eliminating present and future debt-service costs.
- **Rationalized electricity rates.** Electricity rates that reflect the cost of providing the service enhance the benefit of conservation and reduced consumption.
- **Reduced demand on municipal operations.** The municipality no longer runs and manages an electrical utility and has contracted out operation and maintenance of street lighting and traffic lights, which reduces the demands on municipal operations and reduces costs for taxpayers.

Adapted from 100 Projects: Selected Public-Private Partnerships Across Canada, a publication from The Canadian Council for Public-Private Partnerships.

Seven key questions before you P3

If you can answer any of these questions affirmatively, you should consider a public-private partnership in your community.

1. Can the level of service be reasonably expected to improve, now or in the future, at less cost to the taxpayer?
2. Will a P3 help stimulate or support economic development and create jobs?
3. Will it contribute innovative solutions or expertise that are outside the reach of a public-sector organization?
4. Will the public-sector organization remain in control of establishing public priorities and service levels?
5. Is the process of selecting partners fair, open and accountable?
6. Are all the roles and benefits of the project well defined and can the risks be transferred to those best able to manage them?
7. Does the public-sector organization have the capability to be an equal and effective partner in such a project?

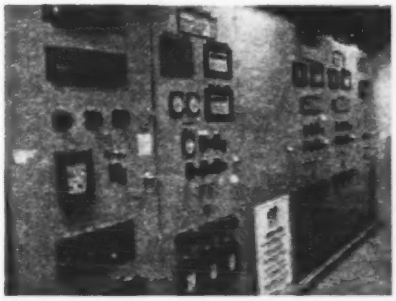
Sudbury District Energy Corporation

SHARED ENERGY PROJECT AIDS THE LOCAL ECONOMY

Background

In 1997 the City of Greater Sudbury, Natural Resources Canada and Sudbury Hydro began studying the technical and economic potential of a district energy system for the downtown business area. A business plan was developed and potential customers were lined up to attract private-sector partners and alleviate the capital investment. The City issued an Expressions of Interest and short-listed three firms. In the summer of 1998 Toromont Energy Ltd. was selected as the private-sector partner and a new entity, the Sudbury District Energy Corporation (SDEC) was created with Toromont and the City as partners.

Individual heating plants in downtown buildings were replaced by a central heating, cooling and power system driven by natural gas. Waste-heat recovery allows the system to deliver five megawatts (MW) of electricity to the power grid. The system began delivering heat to downtown buildings in November 1999, six months after the initial groundbreaking. It currently serves 11 private, commercial and government clients in the downtown core. SDEC is also developing a similar project for a co-generation plant for the Sudbury Regional Hospital. The plant will provide heating, cooling, electricity and steam, and will be able to expand capacity to accommodate other customers in the future. The project is expected to be completed in November 2001.



The total cost of the downtown project was $15 million. Financing was arranged by Toromont. The City holds a 20 per cent equity interest and Natural Resources Canada contributed $500,000 through the Climate Change Action Fund. Toromont and the City share operating costs and revenue on a 50-50 basis.

Benefits

- **Economic development.** Downtown Sudbury has become more attractive to business because the district energy program offers reduced capital costs (no individual heating and cooling plants required) and stable energy costs.
- **Revenue.** Sudbury will share in projected revenue from the project.
- **Environmental improvement.** The SDEC project has reduced greenhouse gas emissions, which qualified it for funding under the Climate Change Action Fund.

Adapted from 100 Projects: Selected Public-Private Partnerships Across Canada, a publication from The Canadian Council for Public-Private Partnerships.

The Vaughan Sports Centre

NEW LARGER FACILITY FOR SAME INVESTMENT AS A SMALLER ONE

Background

In 1998, the City of Vaughan began to plan a new district recreation park. The budget appropriation only allowed for construction of a single pad arena as part of the park development, but staff studies indicated a community desire for a larger facility. The City decided to consider a public-private partnership.

Vaughan contracted a consultant, the JF Group, to advise on the P3 process, including procurement documents, negotiation process and contract terms. First, the City issued a Request for Interest. Out of 11 respondents, five were invited to submit proposals to the City's Requests for Proposals. After an extensive selection process a private-sector partner was chosen—the Mentana Group, a consortium of three companies (Lauridon Sports Management Inc., Royal Building Systems Inc. and Mentana Inc.).

The Mentana Group proposal called for the construction of a four-pad arena equipped with community rooms, sports bar, outdoor extreme-sports facility, rock-climbing equipment, in-line skating/ice-skating path and basketball courts. The facility was planned as a design, build, operate and transfer (DBOT) project, with a 40-year contract term. Their proposal also called for the management and operation of the facility for the term of the contract. It opened in the fall of 2000.

The total cost of the project was $25 million. The City of Vaughan contributed $10 million and provided the land, valued at approximately $5 million. The Mentana Group contributed $10 million: $250,000 in cash, and the remaining $9.75 million financed over a 20-year term. The City receives 80 per cent of the profits on operations and is responsible for 90 per cent of operating losses. Vaughan also agreed to purchase 150 hours of ice time a week in the winter season and 60 hours in the summer. The ice time is used to subsidize minor sports in the city. The facility's business plan calls for a profit by the end of the second year of operation, and revenues ran higher than projections in its first year of operation.

Benefits

- **Cost savings.** Vaughan residents now have a larger and more elaborate arena and park, with a one-of-a-kind outdoor extreme-sports facility. The cost to the City was about the same as a single-pad arena.
- **Revenue.** The municipality will benefit from future operating profits from an attractive and viable facility.
- **Additional expertise.** Vaughan benefited from private-sector expertise it did not have in designing and building the facility.

This case study is provided courtesy of the Ministry of Municipal Affairs and Housing.

Highways: routes to prosperity

Good roads are good for business. Our highways are crucial elements of Ontario's prosperity: they bring goods to our market and people to our businesses and tourist attractions.

- Tourists spend $14 billion in Ontario each year.
- 49 per cent of our provincial economy comes from exports, up from 28 per cent in 1994 when the North American Free Trade Agreement came into effect. Our *gateway* infrastructure—airports, border crossings and international communications networks—is especially critical to Ontario's export industries and to their success in penetrating global markets.
- Nearly $1 trillion of goods are transported along Ontario's 16,500 kilometres of provincial highways each year.
- Goods worth about $80 billion per year—two-thirds of Ontario's total exports to the United States—are exported by truck on provincial highways.
- Ontario taxpayers received $3.1 billion from the sale of Highway 407—the largest privatization project in Canadian history.

Region of Waterloo Landfill-Gas Power Plant

LANDFILL PROJECT REDUCES COSTS AND CONTROLS ODOUR

Background

The Region of Waterloo has operated a landfill site since 1972. In 1994, the Region began to explore the concept of processing landfill gas at its Erb Street site to recover a potential energy resource from methane gas, reduce greenhouse gas emissions, lessen the odour produced by the landfill and mitigate the explosive potential of methane from the area.

The Region issued a Request for Proposals in 1994 to seek interest from a private-sector partner in the recovery and processing of landfill gas into power. The project team received three proposals that were ranked to assess feasibility, cost and their ability to meet the project objectives. Toromont Energy Ltd. was selected as the private partner and detailed negotiations began in 1995. Negotiations also occurred between Toromont and Ontario Power Generation Inc. to secure a buyer for the energy produced from the landfill-gas power plant. Their agreement, which included the purchase of power and emission-reduction credits, was reached in 1998.

In the interim, in 1995 the Region installed gas-collection wells and a large flare to collect the gas and control the smell of the landfill site, at a cost of $4 million. In 1998, the Region signed a contract with Toromont to use the landfill gas from the Waterloo site to produce electricity. The gas collection system feeds Toromont's landfill-gas power plant.

Design and construction of the power plant began in 1998 at a cost of $7.5 million to Toromont. In 1999, Toromont opened a 3.7-megawatts (MW) plant powered by landfill methane at the Waterloo landfill site. Under a 21-year agreement with Toromont, the Region can renew the lease or assume responsibility for the plant after 20 years.

The risk associated with power generation is completely assumed by Toromont. Issues of liability, requirements of gas levels to operate the plant, technology and staffing are the sole responsibility of Toromont.

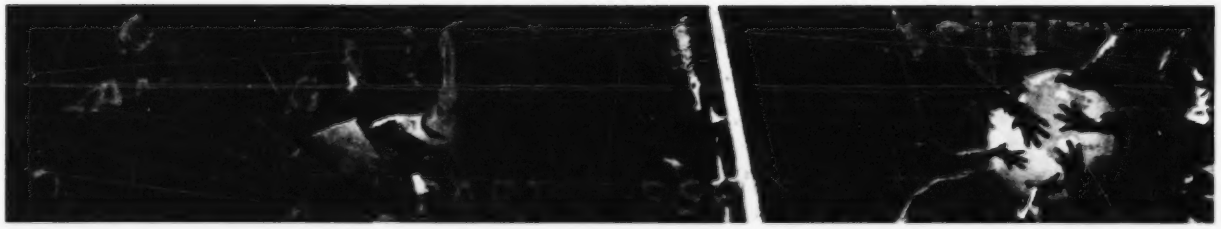
Region staff estimated that royalties from the production of energy would exceed $100,000 per year. The contract is managed by Toromont. Quarterly reports are issued to the Region that outlines the operations and financial elements of plant production.

At full capacity, the Waterloo landfill is expected to produce up to 4,800 cubic feet per minute of methane gas. Once processed, this will generate an estimated 8.0 MW of power—enough electricity to serve 4,000 homes. The Waterloo landfill is expected to reach capacity by 2028, and will produce sufficient methane to fuel the on-site electricity-generating power plant well into the middle of the 21st century.

Benefits

- **Access to new technology.** Through the partnership, the Region was able to tap into technology and expertise that it did not have in-house.
- **Reduced costs.** The power plant has reduced the Region's landfill operating costs because they no longer have to operate the landfill flare to burn the methane gas emitted from the site. Over the life of the partnership, capital costs associated with the landfill will also decrease because the Region does not have to expand the flare as the landfill continues to fill.
- **Improved environmental protection.** The partnership has enabled the Region to introduce environment-friendly landfill operations without impacting overall service delivery. As well, using the methane gas to produce electricity significantly reduces release of this gas to the atmosphere, and the power produced reduces the need to burn fossil fuels such as coal, which contribute to global warming.

This case study is provided courtesy of the Ministry of Municipal Affairs and Housing.



Notes

ISBN 0-7794-1824-7

Ontario
SuperCroissance

PARTENARIATS ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ

Études de cas

Société ontarienne SuperCroissance
Août 2001

PARTENARIATS ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ

Études de cas

Pour des renseignements généraux concernant le document
Partenariats entre les secteurs public et privé : Études de cas,
prière de s'adresser à la :

Société ontarienne SuperCroissance
Ministère des Finances
Édifice Frost Sud, 6e étage
7, Queen's Park Crescent
Toronto (Ontario) M7A 1Y7

Téléphone : 416 325-0424
Télécopieur : 416 325-8440
Courriel : info@SuperBuild.gov.on.ca

On peut aussi prendre connaissance du document en consultant notre site Web, à l'adresse suivante : www.SuperBuild.gov.on.ca

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2001
ISBN 0-7794-1826-3

This document is available in English under the title:
Public-Private Partnerships: Case Studies

Stipulation d'exonération : Les études de cas présentées dans le présent document ont été fournies par des sources externes ou d'autres ministères du gouvernement de l'Ontario et sont communiquées à titre d'exemples seulement. La Société ontarienne SuperCroissance n'assume aucune responsabilité quant à l'exactitude, la fiabilité ou la pertinence de l'information véhiculée par les études de cas obtenues auprès de sources externes. En outre, la Société ontarienne SuperCroissance se dégage de toute responsabilité quant à toute erreur ou omission qui aurait pu se glisser dans les études de cas présentées, ou au degré d'actualité de l'information.

Table des matières

Travaux d'immobilisations 1

Cornwall Electric 5

Sudbury District Energy Corporation 8

Le centre sportif de Vaughan 10

Une centrale électrique au gaz d'enfouissement dans la région de Waterloo .. 13

Travaux d'immobilisations

DES IDÉES NOUVELLES POUR AIDER À BÂTIR L'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE

Il fut un temps où les projets d'immobilisations des municipalités s'appuyaient sur un modèle opérationnel plutôt simple. Construisez-le—« le » pouvant être n'importe quoi—en utilisant les fonds des recettes courantes, ou alors en ayant recours à un financement par emprunt à long terme; dotez-le d'employés municipaux; et assurez-en la gestion tout comme celle d'un département—ou encore d'un *organisme* semi-indépendant—de l'administration municipale. Si les recettes engendrées sont inférieures aux coûts de fonctionnement, couvrez le déficit également à partir des recettes courantes. Dans ce contexte, la notion de *profits* ou *pertes* n'avait pas beaucoup de sens, et le coût des installations dépassait parfois leur valeur; de toute évidence, ce n'était pas là le mode de fonctionnement le plus efficace. Mais il était assurément facile à comprendre.

Mais les temps changent. Peu de municipalités peuvent appliquer aujourd'hui un tel modèle : les autres revendications liées aux recettes courantes sont trop importantes; la demande relative à des projets d'immobilisations toujours plus nombreux—et plus coûteux—est trop forte; et la patience des contribuables qui réclament des services ne pouvant être dispensés que par des dépenses en immobilisations commence à s'effriter. Ceci dit, la demande associée à l'infrastructure publique l'emporte largement sur la capacité d'en assumer les coûts au moyen des recettes courantes, et les dirigeants municipaux en sont réduits—tâche peu enviable—à expliquer ce fait à leur collectivité. À moins de trouver une meilleure solution.

Cette meilleure solution réside dans les partenariats entre les secteurs public et privé.

Si l'on peut dire d'une idée qu'elle fait son chemin, les partenariats entre les secteurs public et privé en seraient un exemple parfait. Les principes fondamentaux de tels partenariats sont bien simples : des administrations publiques et des entreprises privées concluent un partenariat afin de procurer des installations—et parfois aussi des services—en faisant appel à des moyens plus raffinés, plus efficaces et plus rentables, mettant à contribution les qualités particulières et les points forts évidents de chacun des intervenants.

Des exemples précis de ce mécanisme sont relatés aux pages suivantes. À titre d'exemple classique, on pourrait contempler l'octroi d'un terrain municipal et d'un crédit économique à long terme par le secteur public, avec la conception technique et l'exploitation spécialisée, par le secteur privé, d'un type particulier d'établissement ou d'installations. D'une manière générale, à l'issue du partenariat, la municipalité est en mesure de fournir un meilleur service moyennant des coûts initiaux plus bas et des frais de fonctionnement moins élevés, tandis que le partenaire du secteur privé bénéficie pour sa part d'un flux de revenus garanti et d'un niveau de profits prévisible—définissant ainsi de façon exemplaire la notion d'avantage mutuel.

Avantages des partenariats entre les secteurs public et privé

De l'avis des décisionnaires municipaux, les partenariats entre les secteurs public et privé offrent l'avantage indéniable de vous permettre d'en faire plus avec moins de ressources municipales, et en moins de temps. Comme le montrent si bien les exemples exposés aux pages suivantes, ces partenariats offrent aux municipalités la possibilité de miser sur leurs éléments d'actif pour procurer de meilleures installations et en moins de temps qu'en suivant l'approche traditionnelle.

Quant aux contribuables, les avantages prennent la forme d'un meilleur rendement de l'investissement : car lorsque la manœuvre est bien exécutée—et il n'y a pas vraiment d'autre option—ces partenariats aboutissent à des services supérieurs et plus rapides, et ils dégagent aussi des ressources financières pouvant être affectées à d'autres besoins communautaires.

Plus particulièrement, des partenariats bien conçus entre les secteurs public et privé :

- Accroissent la rigueur financière en soumettant les propositions à un processus de planification d'entreprise. Les municipalités ont par ailleurs accès à des connaissances spécialisées en matière de planification financière, dont elles ne disposent pas nécessairement au sein de leur personnel.
- Rehaussent la conception de l'infrastructure publique en mettant à profit les connaissances techniques du secteur privé, acquises dans des domaines d'activité où le succès s'articule principalement autour de la qualité de la conception.
- Améliorent la gestion des opérations en supprimant le conflit inhérent qui prédomine en présence de responsabilités liées à la propriété et à la réglementation.

Bien entendu, l'objectif vise l'optimisation des avantages et des services offerts au public, en faisant un usage plus efficace des équipements d'infrastructure que nous construisons, et en assurant que chaque dollar investi dans l'infrastructure produise des revenus supérieurs. Pour ce faire, il faut d'abord compter sur la collaboration plus étroite et stratégique de tous les paliers de gouvernement afin d'assurer l'exécution de l'infrastructure en temps utile et de manière rentable, et il importe ensuite que le secteur privé assume un rôle de premier ordre dans l'exécution, la gestion et le financement de l'infrastructure publique en Ontario.

L'infrastructure dont nous disposons ...

- Selon le budget de l'Ontario 2001, la valeur de l'infrastructure totale de l'Ontario s'élève à quelque **210 milliards de dollars**.
- Au cours des deux dernières années, l'Ontario a investi des capitaux de l'ordre de **7,7 milliards de dollars** dans l'infrastructure publique, plus particulièrement dans les secteurs des transports, de la santé et de l'éducation.
- **50 %** de l'ensemble de l'infrastructure de la province appartient à des entreprises privées, principalement des services publics réglementés par les gouvernements fédéral ou provincial.
- La part de l'infrastructure publique appartenant au gouvernement provincial, aux municipalités, ainsi qu'aux secteurs de la santé et de l'éducation, s'élève à **88 milliards de dollars**.
- **55 %** de l'infrastructure de l'Ontario englobe les routes, les canalisations d'eau et d'égout; les immeubles en représentent 35 %; la machinerie et l'équipement en forment 10 %.
- **5,6 %** de l'infrastructure de la province appartient au gouvernement fédéral.

... et pourquoi nous aurons besoin de plus

Notre population ne cesse d'augmenter, et de vieillir. D'ici 25 ans :

- 15,4 millions de personnes vivront en Ontario, dont 71 % dans la région du grand Toronto et ses environs, comparativement à 66 % aujourd'hui.
- Un résident de la province sur cinq fera partie du groupe des aînés, nécessitant des services de santé additionnels, et l'âge moyen de notre population sera de 41 ans, comparativement à 35 ans en 1996.

LA PRIVATISATION D'UN ACTIF MUNICIPAL ÉLIMINE L'ENDETTEMENT DE LA VILLE

Cornwall Electric

Généralités

Au cours de l'été 1998, la ville de Cornwall a vendu l'organisme responsable des services d'électricité municipaux, Cornwall Electric, ainsi que sa filiale en propriété exclusive, Cornwall District Heating Ltd., à l'entreprise Enbridge Inc. pour la somme de 68 millions de dollars. C'était la première fois qu'était réalisé un tel transfert d'un service public municipal à une entreprise privée en Ontario et, ce faisant, Cornwall est devenue l'une des rares municipalités sans endettement de la province.

Dans le cadre de cette transaction, la ville de Cornwall et Enbridge ont conclu un important contrat de franchisage. Ainsi, Enbridge exploite le service public à titre d'entreprise privée; elle doit assurer des services électriques à quiconque en fait la demande au sein de Cornwall, et ne peut vendre ou transférer la franchise sans l'autorisation préalable de la ville de Cornwall. Par ailleurs, les augmentations de taux sont liées aux coûts. Un mécanisme d'encouragement incite Enbridge à maintenir des taux inférieurs de 3 % à ceux des autres municipalités de l'est de l'Ontario. Enfin, la ville dispose de l'option d'imputer ultérieurement des redevances de franchisage à Enbridge, mais ces coûts pourront être transférés à ses clients.

En outre, la ville a signé, pour une durée de 15 ans, un contrat d'achat d'électricité pour l'éclairage public, les feux de circulation et les édifices municipaux, selon la même structure tarifaire que d'autres clients, et a également conclu un contrat de cinq ans visant le fonctionnement et l'entretien de l'éclairage public et des feux de circulation de la ville, au coût de 275 000 $ par année, assorti d'augmentations annuelles de 2 %.

Tous les employés en poste des services d'électricité municipaux ont été transférés à la nouvelle entité en gardant les mêmes pensions, avantages sociaux et salaires, sans aucun changement à la convention collective. Le régime de retraite continue d'être administré par le Régime de retraite des employés municipaux (OMERS), et deux résidents de la ville de Cornwall ont été ajoutés au conseil de la nouvelle entreprise Cornwall Electric.

Avantages

- **Un renflouement pour la municipalité.** Les 68 millions de dollars du prix de vente ont suffi à éliminer l'endettement de Cornwall, réduisant ou éliminant effectivement les frais présents et futurs de service de la dette.
- **Des taux d'électricité rationalisés.** Les taux d'électricité qui reflètent les coûts de prestation du service font valoir les bienfaits des mesures de conservation et de réduction de la consommation.
- **Une réduction de la demande liée aux activités opérationnelles municipales.** La municipalité n'assure dorénavant plus l'exploitation et la gestion des services publics d'électricité et a donné en sous-traitance le fonctionnement et l'entretien de l'éclairage public et des feux de circulation, réduisant de ce fait la demande liée aux activités opérationnelles municipales et diminuant ainsi les coûts imputés aux contribuables.

Adapté de la publication 100 Projects: Selected Public-Private Partnerships Across Canada, du Conseil canadien des sociétés publiques-privées.

Sept questions importantes avant d'entreprendre un projet de partenariat entre les secteurs public et privé

Si vous pouvez répondre par l'affirmative à l'une ou l'autre de ces questions, vous devriez envisager un partenariat entre les secteurs public et privé dans votre localité.

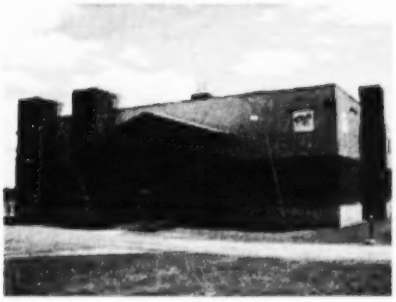
1. Peut-on raisonnablement s'attendre à ce que le niveau de service soit rehaussé, aujourd'hui ou dans l'avenir, à un coût moindre pour les contribuables?
2. Un tel projet de partenariat aidera-t-il à stimuler ou à soutenir le développement économique et la création d'emplois?
3. Nécessitera-t-il des compétences spécialisées ou des solutions innovatrices qui dépassent la portée d'un organisme du secteur public?
4. La municipalité continuera-t-elle d'établir les priorités publiques et les niveaux de service?
5. Le processus de sélection des partenaires est-il équitable, ouvert et responsable?
6. Les rôles et avantages du projet sont-ils tous bien définis, et les risques peuvent-ils être transférés à ceux qui sont le mieux en mesure de les assumer?
7. L'organisme du secteur public est-il en mesure de jouer le rôle d'un partenaire égal et efficace dans un tel projet?

Sudbury District Energy Corporation

UN PROJET ÉNERGÉTIQUE À EXPLOITATION PARTAGÉE AIDE L'ÉCONOMIE LOCALE

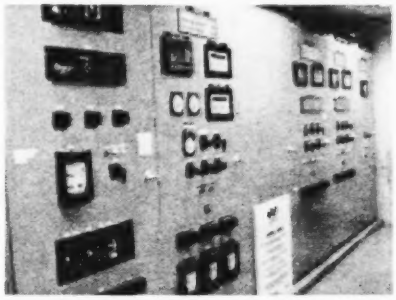
Généralités

En 1997, la ville du grand Sudbury, Ressources naturelles Canada et Sudbury Hydro ont entrepris d'étudier le potentiel technique et économique d'un système énergétique de district pour le quartier commercial du centre-ville. Un plan d'entreprise a ainsi été élaboré, puis une liste des clients potentiels a été dressée dans le but d'attirer des partenaires du secteur privé et d'alléger l'investissement en capital. La ville a alors émis une déclaration d'intérêt et retenu trois entreprises sur sa liste restreinte. Au cours de l'été 1998, Toromont Energy Ltd. a été sélectionnée à titre de partenaire du secteur privé, et une nouvelle entité, la Sudbury District Energy Corporation (SDEC) a été créée dans le cadre d'un partenariat réunissant Toromont et la ville du grand Sudbury.



Les installations de chauffage individuelles des édifices du centre-ville ont été remplacées par un système central de chauffage, de refroidissement et d'alimentation électrique fonctionnant au gaz naturel. La récupération de la chaleur permet au système de distribuer cinq mégawatts (MW) d'électricité au réseau d'énergie électrique. Le système a commencé à desservir les édifices du centre-ville en novembre 1999, six mois après sa mise en oeuvre initiale. Il alimente présentement 11 clients des secteurs privé, commercial et gouvernemental au centre-ville. La SDEC procède également à l'élaboration d'un projet similaire pour une centrale de production combinée qui assurerait les besoins en chauffage, refroidissement, électricité et vapeur de l'hôpital régional de Sudbury, et serait en mesure d'élargir sa capacité afin de desservir d'autres clients éventuels. Le projet devrait être achevé d'ici novembre 2001.

Le coût total du projet du centre-ville s'est élevé à 15 millions de dollars. Des dispositions financières ont été prises par Toromont. La ville détient un part de 20 %, et Ressources naturelles Canada a injecté 500 000 $ par le biais du Fonds d'action pour le changement climatique. Toromont et la ville de Sudbury partagent les coûts et les revenus d'exploitation dans une proportion de 50-50.



Avantages

- **Développement économique.** Le centre-ville de Sudbury est maintenant plus attrayant pour les entreprises en raison du programme énergétique du district, qui propose des coûts en capital réduits (éliminant le besoin d'installations de chauffage et de climatisation) et des coûts énergétiques stables.
- **Revenus**. Sudbury partagera les revenus prévus découlant du projet.
- **Amélioration environnementale.** Le projet de la SDEC a contribué à réduire les émissions de gaz à effet de serre, le rendant ainsi admissible à une subvention du Fonds d'action pour le changement climatique.

Adapté de la publication 100 Projects: Selected Public-Private Partnerships Across Canada, du Conseil canadien des sociétés publiques-privées.

Le centre sportif de Vaughan

DE NOUVELLES INSTALLATIONS PLUS VASTES, POUR LE MÊME INVESTISSEMENT QU'UN CENTRE PLUS PETIT

Généralités

En 1998, la ville de Vaughan a entamé la planification d'un nouveau parc récréatif de district. Le crédit budgétaire permettait uniquement la construction d'un aréna à une seule patinoire dans le cadre de l'aménagement du parc, mais les études menées par le personnel indiquaient que la communauté souhaitait pouvoir profiter d'installations plus vastes. La ville a donc décidé d'envisager un partenariat entre les secteurs public et privé.

La ville de Vaughan a ainsi retenu les services d'une firme d'experts-conseils, JF Group, afin d'orienter le processus, notamment en ce qui a trait aux documents d'approvisionnement, aux négociations et aux modalités des contrats. À la suite de quoi, la ville a publié une demande d'intérêt. Parmi les onze répondants, cinq ont été invités à soumettre une Demande de proposition à la ville. Après un processus de sélection exhaustif, un partenaire du secteur privé a été sélectionné—le groupe Mentana, un consortium formé de trois compagnies (Lauridon Sports Management Inc., Royal Building Systems Inc. et Mentana Inc.).

La proposition du groupe Mentana prévoyait la construction d'un centre sportif à quatre patinoires, doté de salles communautaires, d'un bar sportif, d'installations extérieures de sports extrêmes, d'équipement d'escalade de rocher, de sentiers de patin à roues alignées/patin à glace et de terrains de basket-ball. Les plans proposés se présentaient sous la forme d'un projet de conception-construction-exploitation-transfert, accompagné d'un

contrat de 40 ans. La proposition couvrait également la gestion et l'exploitation des installations pendant la durée du contrat. Le centre a ouvert ses portes à l'automne 2000.

Le coût total du projet s'est élevé à 25 millions de dollars. La ville de Vaughan a injecté 10 millions de dollars et fourni le terrain, d'une valeur d'environ 5 millions de dollars. Pour sa part, le groupe Mentana a versé 10 millions de dollars, dont 250 000 $ en espèces, finançant les 9,75 millions restants sur une période de 20 ans. La ville touche 80 % des bénéfices et assume 90 % des pertes d'exploitation. Vaughan a également consenti à acheter 150 heures de temps de glace par semaine durant l'hiver, et 60 heures en été. Le temps de glace est utilisé au bénéfice du sport mineur de la ville. Le plan d'entreprise du centre prévoit des profits d'ici la fin de la deuxième année d'exploitation, mais les revenus avaient déjà dépassé les prévisions à fin de la première année.

Avantages

- **Économies de coûts.** Les résidents de Vaughan disposent maintenant d'un aréna et d'un parc récréatif plus grands et plus raffinés, augmentés d'installations extérieures uniques de sports extrêmes. Et les coûts absorbés par la ville sont demeurés pratiquement similaires à ceux d'un aréna à une seule patinoire.
- **Revenus.** La municipalité tirera des profits d'exploitation futurs découlant d'installations attrayantes et viables.
- **Connaissances additionnelles.** Vaughan a pu bénéficier de connaissances techniques spécialisées du secteur privé, qu'elle ne possédait pas pour la conception et la construction des installations.

Cette étude de cas est publiée avec l'aimable autorisation du ministère des Affaires municipales et du Logement.

En route vers la prospérité

De bonnes routes véhiculent de bonnes affaires. Nos autoroutes constituent des éléments essentiels à la prospérité de l'Ontario : elles permettent d'acheminer les denrées vers nos marchés, et les automobilistes vers nos entreprises et nos attractions touristiques.

- Les touristes dépensent chaque année quelque 14 milliards de dollars en Ontario.
- 49 % de l'économie de notre province provient des exportations, une hausse par rapport au taux de 28 % enregistré en 1994 lors de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain. Notre infrastructure « *porte d'entrée* »—aéroports, postes frontaliers et réseaux de communications internationaux—revêt une importance primordiale pour les industries de l'exportation de la province et leur pénétration fructueuse des marchés mondiaux.
- Chaque année, près de 1 billion de dollars de marchandises sont transportées sur les 16 500 kilomètres de routes et autoroutes provinciales.
- Des marchandises d'une valeur de quelque 80 milliards de dollars par année—soit les deux tiers des exportations totales de l'Ontario vers les États-Unis—sont transportées par camion sur les autoroutes provinciales.
- Les contribuables de l'Ontario ont reçu 3,1 milliards de dollars de la vente de l'autoroute 407—le plus important projet de privatisation de toute l'histoire canadienne.

UN PROJET LIÉ À UNE DÉCHARGE RÉDUIT LES COÛTS ET MAÎTRISE LES ODEURS

Une centrale électrique au gaz d'enfouissement dans la région de Waterloo

Généralités

La région de Waterloo exploite une décharge depuis 1972. En 1994, la région a entrepris d'explorer l'idée de procéder à la transformation du gaz d'enfouissement à sa décharge de la rue Erb, afin de récupérer une ressource énergétique potentielle puisée dans le méthane, de réduire les émissions de gaz à effet de serre, de minimiser les odeurs produites par la décharge et d'atténuer le potentiel d'explosibilité du méthane présent dans cette zone.

En 1994, la région de Waterloo a émis une Demande de propositions afin de sélectionner un partenaire du secteur privé qui serait intéressé à récupérer le gaz d'enfouissement et à le transformer en énergie. L'équipe de projet a alors reçu trois propositions, évaluées en fonction de critères de faisabilité, des coûts et de la capacité à répondre aux objectifs du projet. C'est ainsi que Toromont Energy Inc. a été retenue comme partenaire du secteur privé et que des négociations approfondies ont pu commencer en 1995. Par ailleurs, d'autres négociations ont été menées entre Toromont et l'organisme Ontario Power Generation Inc. afin de trouver un acheteur pour l'énergie produite par la centrale électrique au gaz d'enfouissement. Une entente a été conclue en 1998, qui intégrait l'achat d'énergie ainsi que des crédits de réduction des émissions.

Dans l'intervalle, la région de Waterloo a procédé en 1995 à l'installation de puits collecteurs de gaz et d'une imposante torchère, dans le but de recueillir le gaz d'enfouissement et

d'éliminer les odeurs sur les lieux, au coût de quatre millions de dollars. Puis, en 1998, la région a conclu un contrat avec Toromont afin d'utiliser le gaz d'enfouissement de la décharge de Waterloo en vue de produire de l'électricité. Le système collecteur de gaz alimente la centrale électrique au gaz d'enfouissement de Toromont.

Les travaux de conception et de construction de la centrale électrique ont débuté en 1998 au coût de 7,5 millions de dollars assumés par Toromont. En 1999, Toromont a réalisé l'inauguration d'une centrale électrique de 3,7 mégawatts (MW) à la décharge contrôlée de Waterloo, alimentée par son gaz d'enfouissement—le méthane. En vertu d'une entente conclue avec Toromont Energy Inc. et portant sur une durée de 21 ans, la région de Waterloo peut renouveler le bail ou prendre en charge la centrale au bout de 20 ans.

Les risques liés à la production d'énergie sont totalement assumés par Toromont. De même, les questions de responsabilité, les exigences concernant les niveaux de gaz liés à l'exploitation de la centrale, la technologie et la dotation en personnel sont à la charge exclusive de Toromont.

Selon les estimations effectuées par le personnel de la région de Waterloo, les redevances provenant de la production d'énergie dépasseraient les 100 000 $ par an. Le contrat est géré par Toromont. Des rapports trimestriels sont envoyés à la région, qui décrivent les activités opérationnelles et les paramètres financiers de la production d'énergie par la centrale.

En fonctionnant à pleine capacité, la décharge contrôlée de Waterloo devrait fournir jusqu'à 4 800 pieds cubes de méthane à la minute. Une fois transformée, l'énergie produite devrait avoisiner les 8,0 MW—soit assez d'électricité pour alimenter

4 000 foyers. La décharge de Waterloo devrait fonctionner à pleine capacité vers 2028, en produisant suffisamment de méthane pour alimenter la centrale électrique située sur le lieu de production, jusque bien au-delà de la moitié du 21e siècle.

Avantages

- **Accès à une technologie nouvelle**. Grâce à ce partenariat, la région de Waterloo a pu tirer parti de connaissances technologiques spécialisées dont elle ne disposait pas à l'interne.
- **Coûts réduits.** La centrale électrique a réduit les frais d'exploitation de la décharge de la région de Waterloo, car il n'est plus nécessaire de faire fonctionner la torchère destinée à brûler le méthane émanant de la décharge. Pendant la durée du partenariat, les coûts en capital associés à la décharge diminueront également car la région ne sera pas dans l'obligation d'accroître la capacité de la torchère tandis que la décharge continue de se remplir.

- **Protection environnementale améliorée.** Le partenariat a permis à la région de Waterloo d'entreprendre de nouvelles activités opérationnelles écologiques concernant sa décharge, sans pour autant perturber la prestation globale des services offerts. En outre, l'utilisation du méthane pour produire de l'électricité s'accompagne d'une réduction considérable de l'émission de ce gaz dans l'atmosphère, et l'énergie produite amoindrit le besoin de consommer des combustibles fossiles tels que le charbon, qui contribuent au réchauffement de la planète.

Cette étude de cas est publiée avec l'aimable autorisation du ministère des Affaires municipales et du Logement.

Notes

BÂTIR L'AVENIR DE L'ONTARIO ENSEMBLE

ISBN 0-7794-1826-3